

早稲田商学第 413・414 合併号  
2 0 0 7 年 12 月

# 組織ルーティン変化の影響要因

大 月 博 司

## 1. はじめに

近年、組織は予測不能な環境変化の中で、効率性を高めるために無駄な作業を排除し、ルーティン業務をますます増やす傾向にある。たとえば、予算編成や仕入れから製造・販売に至る一連の業務は、毎回同じような繰り返しのプロセスから成り立ち、組織におけるルーティン業務の典型例である。ところが、このように組織ルーティンについて個別事例を挙げることができるとしても、現状は、ルーティンの構造やプロセスなど問題点の共通理解<sup>(1)</sup>が不十分であり、本質解明にはまだ至っていない。

組織ルーティンは、トップからローレベルまで階層性を成し、組織行動のあらゆる局面において多様に見られる複合現象である。そして、組織の環境適応において、特定のルーティン行動がかえって適応行動の足かせになる可能性をもつ。また、ルーティン自体が複雑になればなるほど、あるいは環境が変化すればするほど、ルーティン遂行が困難になり、期待通りの効率性を得られないということもある。すなわち、環境変化に直面すると、効率的な行動をもたらすはずのルーティン行動のパターンが不適切なものになり、ルーティン遂行が容易でなくなる傾向が見られるのである。

このような組織ルーティンについての関心は1960年代から広くもたれ、その

種類、発生条件、メカニズムなどについて研究が進んできた。だが主として、組織ルーティンの起因と促進条件が問題とされ研究が進められてきたため、ルーティン化にともなう組織への影響についての研究は相対的に少ない。それゆえ、組織ルーティンについての研究が数多く行われるようになったとはいえ、まだ未解明な点が多いのである。

本稿では、組織ルーティンを個別組織の現象に限定したうえで、「組織ルーティンは組織行動を規制するものであり、行動のルールやプログラムに関するものである」という見方を前提に、組織ルーティンの複合性と変化について検討し、ルーティンの組織行動に及ぼす影響について論及するものである。

## 2. 組織ルーティンの複合性

### 2.1. 組織ルーティンの諸側面

組織ルーティンは、基本的に組織の業務活動に関して、反復的相互活動の行動パターンを表すものとして捉えられるが、近年、さらに組織全体に関わるものとして、組織能力の束、組織の遺伝子 (Nelson & Winter, 1982)、あるいは組織のダイナミック・ケイパビリティを構成するもの (Teece, et al., 1994) として、広く捉えられるようになった。また、ルーティン自体についても、タスク遂行のルーティン性 (routineness) とタスク単位のルーティン化 (routinization) の側面 (Pentland, 2003) があるなど、分析単位の細分化も進んでいる。

こうした多様な研究動向の整理を図る組織ルーティンのレビュー研究 (Becker, et al., 2005) を見ると、従来の研究は、対象となるルーティン現象の「反復的な行動パターン」を抽出したものの、「社会的側面」と「技術的側面」に識別し相互の関係性について論じたもの、あるいはルーティン主体の認知パターンを取り上げるとともに、「動機付け側面」と「認知側面」の重要性とその影響を解明するものなど、研究対象の多面性が明らかにされている。

組織ルーティンが、「社会的側面」と「技術的側面」から構成され、2つの

側面が相互に交織したものだという見方は、仕事の担当者とルーティン作業との関わりを捉えようとするものである。たとえば、トヨタ生産システムの場合、技術的側面として一方で、精緻な生産システムによる効率的なルーティン作業が組み込まれると同時に、他方、社会的側面として高品質を求め、自立性向の強い従業員による改善作業や、ブレインストーミングなどが常時ルーティン化された枠組みの中で展開される。このように、組織ルーティンの両側面がトヨタ生産システムの運用にとって重要な役割を果たしているのである。

また、ルーティン構造の側面に関していえば、「抽象的側面」と「具体的側面」、「高度なルーティン」と「低度なルーティン」という区分もできる。抽象的なルーティンは、組織行動のインプット・変換・アウトプットという一連の定型のプロセスの観点から捉えようとするものであり、それらをプログラム化し、ルール化したものが具体的なルーティンとなる。原材料の購入・処理加工・製造・販売といったメーカーに共通する一連のプロセスは、抽象的なレベルで共通したものであるが、具体的には、個々の製品内容によってもの作りのルーティン作業は異なる。

高度なルーティンは、トップレベルの戦略策定に見られるように、SWOT分析から戦略の形成まで欠くことのできない一連の業務はルーティン化されるが、その内容は状況に依存するというものである。これに対して、低度なルーティンは、組織のローレベルでプログラム化されている意思決定のように、ある許容範囲内では同じ結論にいたるものであり、すなわち、機械化できるルーティンともいえる。

以上のように、組織ルーティンは、組織が効率性を高めるために無駄な行動の削減を目指すものであり、組織行動の多面において必然的に生じる複合現象である。それゆえ、ルーティン現象の解明には、ルーティンの構造的分析ばかりでなくプロセス的分析も必要である。また具体的なルーティンを対象とするばかりでなく、抽象的な観点からも考察が可能であり、さらに、組織のトップ・

ミドル・ロワーという組織の階層レベルの観点からルーティン現象を捉えることも可能である。

## 2. 2. 組織ルーティンの変化特性

組織ルーティンは、相互に関係するタスクについて、タスク間の不整合問題を事前に取り除くことによって作業の規則性と反復性を確保するものであり、一度設定されると変更することが容易でなくなる。そのため合理的な官僚制組織では、仕事のルーティン化を通じて、それぞれの部門が専門化の原則にしたがって効率性を確保するような縦割り型の硬直的なメカニズムが構築されるのである。

官僚制組織を想定して組織ルーティンを静態的に構造面から理解しようとすると、ルーティンは組織行動の慣性力の源泉であるとともに、安定性の源泉であるという特性が見えてくる。なぜなら、一定時点での組織ルーティンは反復的行動パターンであり、変化を避ける仕組みとして構造化されると見なされるからである。組織の個人レベルでいえば、仕事の反復性であり、予測可能な仕事体系の構築が組織ルーティンの目指すところといえる。

既述のように、組織ルーティンは、分析視点を変えると異なる側面と特性が見えてくるため、論者によって捉え方も多様とならざるを得ない<sup>(2)</sup>。それゆえ、組織ルーティン自体の具体的内容・種類について論者間でコンセンサスを得ることや、共有可能な特定化は容易でない。

一般に、組織ルーティンは一度構築されると固定的で、不変なものだと理解されるが、多くの組織では、構築されたルーティンが永続することはなく、やがて変化する。なぜなら、組織にとって従来うまくこなしてきた仕事でも、環境変化によって解決不能な問題の発生に直面する場合、あるいは、実践を通じて学習によってタスクに熟練していくと、ルーティンが見直され、変化していくからである。

多様で捉えにくい組織ルーティンの変化はどのように解明したらいいのだろうか。組織ルーティンそのものを特定しても、見方によって変化の様相は異なってしまう。それゆえ、まずは、いかなる組織ルーティンにおいても共通な特質を明らかにすることが必要であろう。その上で、ルーティン変化の要因を抽出することが、組織ルーティン変化のメカニズム解明に有効な策となろう。

このような問題意識をベースに、ルーティン変化の実証研究について議論を展開する Cohen & Bacdayan (1994) は、組織ルーティンには、信頼性 (reliability)、スピード (speed)、行為の連鎖的繰り返し (repeated action sequences)、そして、時々部分最適 (occasional sub-optimality) という4つの特性があることを提示し、それらがいかなる組織ルーティンでも共通することを明らかにしている。組織ルーティンの変化は、ルーティンの構成要因の変化がもたらすものであり、変化の起因として組織ルーティンの特性に着目することが有効である。

組織ルーティンの信頼性は、メンバー間で共有理解されればされるほど高まり、組織にとってルーティンのあり方を決めるきわめて重要な働きをする。またルーティンの信頼性が増大すればするほど、ルーティン遂行における意思決定のスピードを増大させる。さらに連鎖的なルーティン遂行の経験学習をすれば、組織学習の蓄積につながり、それによって関連領域の仕事がスムーズに運ぶようになる。ただし、ルーティン化した行動は、組織全体の観点からいえばもっと良いやり方があるのに部分最適なものになってしまうという、意図せざる結果になることがある。

組織ルーティンのこうした特性は、その程度の差はあれ、いかなる組織においても見られるものである。しかもそれは、組織メンバーの行動パターンとして埋め込まれるため、集合的かつ手続き的 (procedural) 記憶 (Cohen & Bacdayan, 1994; Cohen, et al., 1996) として組織に蓄積されればされるほど、組織のルーティン化を促進する。そして、組織のルーティン化によってもたらされ

るのは、意思決定者の認知規制、無意識な規則的行動パターン、行動の調整、暗黙知を含む知識の融合である（Becker, 2005）。

意思決定者は、能力や時間の制約から逃れることができず、制約された合理性（bounded rationality）のロジックからすれば、意思決定者が組織目的達成から逸脱しないようにルーティン化を進め、規則的な行動、反復的な行動を定着させるのである。とはいえ、意思決定者に関わるルーティンの諸特性は、組織ルーティンの諸側面の一部を表しているのもであって、組織ルーティンの特徴すべてを網羅しているわけではない。

組織ルーティンは持続しなければその特徴を生かすことができないが、そうしたルーティンも時には中断する。ルーティンが作動しなくなるのは、たとえば、ルーティン活動に参加する個々人が集団のためというより自分のために行動するときである（Weick, 1990）。そのため、ルーティンを維持するには、個人的習慣と組織ルーティンとのバランスを維持することが肝要である。

### 2. 3. 多面的な組織ルーティンの複合性

従来の組織ルーティンに関する理論研究と実証研究を振り返ると、両者の間で異なる特性を示していることが分かる。前者の場合、組織ルーティンは無意識に（mindless）行われることを明らかにしているのに対して、後者は意識的努力の賜物（effortful）であることを提示している（Feldman, 2003）。たとえば、コールセンター、IT 関連サービス事業、住宅メンテナンスといった業務の場合、既存のルーティンは顧客の要望に応じて意識的に変化させることが多い。よくある顧客の問い合わせによる住居探しは、通常のルーティン業務としていつものように無意識にこなせるが、特殊な依頼の住居探しの場合は、ルーティン業務の枠内とはいえ意識的努力を要するのである。実証研究によって明らかにされたのは、まさにこの意識的側面の重要性である。

現実の、組織ルーティンの遂行プロセスを検討すると、いくつかの特徴が挙

げられる。それは、ルーティンのコンテキスト依存性、ルーティン・プロセスの独自性、経路依存性などである。さらに、組織ルーティンの組織行動に及ぼす影響は、調整とコントロール促進、組織内コンフリクトの中断、限られた資源の有効活用、不確実性削減、安定性の確保、組織知識の蓄積などにおいて見られる。

組織ルーティンは階層を成し、多様な側面と諸特性を有しているが、それぞれの関係を相対的にみると、新たな面が見えてくるのである。たとえば、組織ルーティンは、「反復的行動パターン」と「人々の多様な相互作用」、「認知規制」と「行動規制」という対照的な側面から捉えることができる。これらは、換言すれば、組織ルーティンの「構造的な側面」と「プロセスの側面」といえよう。組織ルーティンは、主体と対象を含む複合的な現象として、単に一時的でなく通時的に生起するものであり、ルーティンのもつ多様な側面で機能するのである。

組織ルーティンが原因となる主要な問題は、対象となるルーティンの特性を誤解することによる逸脱的行動が起きる危険性である。たとえば、組織ルーティンの反復性がイノベーション創出の障害になるという根本的な問題があるにもかかわらず、組織ルーティンのコンテキスト依存性、すなわち組織の置かれている状況に組織ルーティンが依存することを強調するあまり、当面のルーティン問題に関心が集まり、ルーティンがもたらす根本的な問題の解決に至らない危険性である。

組織ルーティンの多面性は、一見するとバラバラに見えるが、Gidens (1976) の指摘する構造化理論 (structuration) における構造と行為者の二重性に関わる問題と相通じる点がある。すなわち、組織構造によって行為者の行動が規制されるとともに、行為者によって組織構造が構築されるという Gidens の見方は、組織ルーティンの構造によって、ルーティン担当者の行為が多面的に規制されるとともに、その担当者を通じて、ルーティン構造の諸側面が影響される

ということを示唆するのである。

組織ルーティンが形成され、維持され、変化するという一連のプロセスの中で、ルーティン担当者の関わりはどの側面において強いのだろうか、また、それによってルーティン・メカニズムの本質を捉えることができるのだろうか。組織ルーティンは作動して初めて顕在化するという見方からすれば、重要なのは変化の局面である。

既に指摘したように、多数の組織ルーティンには共通性が見られるが、その捉え方の妥当性を実証することは容易でない。また組織ルーティンは、その多面的特性をもつとともに、個別的というより集合的現象として現れるため、研究の成果を上げるには、焦点を明確にすることが求められるのである。

### 3. 組織ルーティンの安定と変化

#### 3.1. 安定から変化へ

組織ルーティンを理解するために、一般に、①「習慣」、②「機械の歯車」、③「行動プログラム」、④「遺伝子」といったメタファーが用いられる場合が多い。しかし、このようなメタファーによって捉えられる組織ルーティンは、集合的な人間の行為側面より、機械的ないし抽象的な側面に注目したものである。これらはルーティンによる組織行動の慣性的性質を強調するものであって、組織行動の柔軟性や、変化への適応性については欠落した見方といえよう。

現実の組織ルーティン現象では、既存の組織ルーティンに従いタスクが遂行される場合、組織メンバーが主体であり、彼／彼女が経験を積むとともにルーティン業務に習熟し、与えられたルーティン業務の問題点を認識するようになる。この場合、個人レベルの問題といえるが、組織ルーティンの安定性に関して限界をうかがい知ることができる。すなわち、組織の効率性を図るルーティンが組織に組み込まれると、一方で組織が効率的に行動するために有効であるが、他方、そうしたルーティンの問題点がメンバー間で認識されるようになり、



その結果、既存ルーティンの見直しや新たなルーティン構築など、ルーティン変化が促進される可能性が高まるのである。組織が変化する際に、組織の行動規制と認知規制の基盤となるルーティンが固定したままであるはずはない。組織の変化は組織ルーティンの変化といえるのである。

組織のルーティン業務に携わるメンバー（担当者）が、相互にルーティンに関する認識をもち、意思疎通できる関係にあると、ある時点で、ルーティン遂行のコンテキスト状況について共有理解が可能となる。というのは、業務の関係性をベースに各メンバーがタスク遂行の議論を進め、お互いに仕事の調整ができるようになるからである。したがって業務を通じた関係性は、組織メンバー間で新たな整合関係を構築する可能性を高め（Feldman & Rafaeli, 2002）、一定の条件が整うと、業務の新たな見直しとルーティン化が起こり、それが結果として、組織ルーティンの変化が実現するのである。

一般に、組織ルーティンは、組織の慣性力と安定性の源といえるが、上述のように、それ自体の性質から変化をもたらす柔軟性と適応の源でもある。そのため、ルーティンの安定度を高めれば高めるほど、変化が求められるというパラドックスが生ずる。これは、組織にルーティンが組み込まれ、組織行動がより効率的になったとしても、そのことが新しい状況にかえて適応できなことを意味する。この状況を克服するには、ルーティン化の程度を高めながら、柔軟性も高められる組織体制の構築が必要である。

組織ルーティンは必ずしも安定的でなく、組織学習を通じて変化する（Cyert & March, 1963）、という見方を敷衍すれば、個人学習の成果が組織メンバー間で共有されると、そこから共通の解釈が生まれて、既存の組織ルーティンを更新するような新たな組織ルーティンが形成されるのである（Cohen, 1991）。

組織ルーティンが組織行動の安定ばかりでなく、変化にも関わることとは否定できないが、組織の安定と変化の両方を説明できるルーティンのメカニズムを明らかにした研究はあまりない。そうした中で、既に指摘したように、

組織ルーティンの変化はメンバー間の関係性（コネクション）から説明可能である（Feldman & Rafaeli, 2002）。すなわち、組織ルーティンは、組織におけるメンバーが相互の関係性を通じて、どのようなルーティン行動をとるべきなのか、そしてこの行動が組織全体にいかに関与するかについて共通の理解を深めることができ、組織の新たな安定的行動パターンを確保するのである。

組織は、ルーティンを強化することによって、組織行動の効率性や正当性をアップさせ、マネジメント・コントロールの強化を図っているともいえる。たとえば、労使交渉は長年にわたる労働側と経営側双方の交渉経験から多くの作業がルーティン化し、両者にとって不要なコンフリクトの削減を実現した組織ルーティンである。見方を変えれば、こうしたルーティン化は、労働側に対する対応の仕方のマネジメント・コントロール強化の手段といえるかもしれない。また、わが国で昨今注目されるコンプライアンス経営は、法令遵守行動を基本としているため、法令遵守行動を確保する組織ルーティンの問題ともいえる。コンプライアンス経営の主眼は、法令遵守できる組織ルーティンのコントロールによって、社会から批判を受けないような正当かつ効率的な組織行動を確保するものである。

組織ルーティンの安定から変化を問題とする場合、ルーティン業務の安定性に関わるルーティン構造と、ルーティン業務の見直しに関わるルーティン遂行という2側面を問うことが有効であると思われる（大月, 2004）。この場合、ルーティン構造は問題対象を絞る抽象的大枠であり、ルーティン遂行はその枠内で行う具体的行為側面である。ルーティンのこうした複合性が示唆するのは、ルーティン内の反復的行為パターンにいくつかの変異が生ずれば、その中から特定のルーティンを選択し、保持するという一連のルーティン遂行が展開されるということである。また組織ルーティンは、変異—淘汰—保持という進化論的变化プロセスにおいて、ルーティン構造が強固な場合とそうでない場合では、同じルーティン遂行でも、組織ルーティンの変化に及ぼす影響度合いは

異なる。組織ルーティンは、組織の構造と遂行の両側面の相互関係から推測できるように、組織行動の安定と変化をもたらすのである。

### 3. 2. 組織ルーティン変化のロジック

組織ルーティンの構造と遂行から構成される複合性は、音楽の例でいえば、構造的側面は楽譜であり遂行側面が演奏であり、両者が揃わないと音楽として十分に楽しめない。工場でいえば、構造的側面の装置の配置と工程と、遂行側面であるプログラム化された作業の両者が揃わないと製品が完成しない。ただし、複合的な見方によって失敗する可能性が高いのは、本来の問題の所在が構造的側面にあるのに遂行的側面にあると取り違えてしまう場合である。工程が問題なのに、プログラムの改善を進めるのはその典型例である。

また、組織においてルーティンの遂行側面は、内生的に即興的なものになる傾向がある。というのは、同じ人によって何回も繰り返されるルーティンでも、コンテキストが変化すればそれに合わせる必要が生じてくるからである。組織ルーティンによって安定的な組織行動が持続可能とはいえ、組織ルーティンは組織行動の変化、すなわちルーティンの変化自体をもたらす可能性も秘めている。確立したルーティン構造に対する変化の圧力は、環境変化ばかりでなく、組織メンバーが既存のルーティン構造について問題を認識し、いろいろと内省することからも生ずるのである。これは組織レベルに関していえば、自己言及、再帰性の問題である。それゆえ、ルーティンが変化するのは、組織メンバーの遂行に起因するといえる。

実際、ルーティン業務を担当する組織メンバーは、次のような点から時折ルーティンを変える。①行為が意図した結果をもたらさない場合、②行為が、解決すべき新たな問題を生み出す場合、③行為の結果、新しい機会が生じる場合、④結果は意図的なものだが、メンバーにとってさらに改善できる余地が生じた場合である (Feldman, 2000)。こうした状況に直面すると、組織メンバー

はさまざまな対応を考えざるを得なくなる。たとえば、意図せざる結果が生じた場合のルーティン修復や、新しい機会が生じた場合の新しい行為の模索である（Feldman, 2000）。これは、メンバーによるルーティンの修復、拡張といった見直し行為がルーティンの変化を起こすという見方であり、組織ルーティンの主体的変化の可能性を物語っている。

通常、組織ルーティンの見直しは、新たな環境に直面してルーティンを新しく適応させる場面に生じる問題である。しかし、既存のルーティン構造に対する問題点の指摘や反省、懐疑には時間を要するため、ルーティンの見直しをすべて完璧に行なえるわけではない。また、組織ルーティンに携わるメンバーが自己言及する場合、安定と変化のパラドックス問題に直面する。当事者に当該ルーティンの盲点の所在は分からないし、盲点があること自体分からないのである。

このような点から、組織ルーティンの変化の成否は、それに関わるメンバー（担当者）の認識と行為がカギを握ることになる。ルーティン作業の当事者となる組織メンバーは、ルーティン自体のコントロール主体であるばかりでなく、行為を通じてルーティンのあり方を決定する源でもある。したがって、組織ルーティンの変化は、ルーティン構造よりもルーティン遂行の側面の問題といえるのである。

組織ルーティンの安定と変化の問題は、本来、組織行動の安定性を求めて設定されるルーティンが、変化を余儀なくされる場合に顕在化するものである。この点について、Feldman & Pentland（2003）は、安定と変化の影響要因、状況、変化条件を構成要素とする組織ルーティンの概念枠組みを明らかにするとともに、その方向性、パワー関係、方法論を課題として指摘している。

組織ルーティンの変化は、ルーティンの構成要素間の整合性が保たれている間は起こらないが、それらの間に亀裂が入り既存の整合関係が崩れると、新たな整合性の回復が必要となり、既存ルーティンの変化が起こらざるを得なくな

る (Pentland & Feldman, 2005)。こうした変化のロジックを理解し、実践するには、組織ルーティンを構成するパーツに分け、その関係性を明らかにする必要がある。

組織ルーティンは、抽象的なレベルで組織の行為パターンを表す側面 (ostensive) と実際の行動を表す側面 (performative)、そして、ルールや標準作業手順といった現実にはルーティン作業を行う際の手段面から構成されている (Pentland & Feldman, 2005)。しかも、これらの側面は別個に存在するのではなく、相互に関係性を持っており、時には、それによって組織ルーティンとして全体的に整合することもあれば、ズレが生じることもある。たとえば、効率性アップのための無駄のない作業が抽象的レベルで求められる状況において、要求に応じた標準的作業手順が提案され、組織ルーティンが作動し、実際にいい結果が得られるときは問題ないが、実際のルーティン作業が意図通りに展開されなくなる場合は、組織ルーティンの見直しが求められるのである。

組織ルーティンの変化を定量的に分析するには、言うまでもなく、ルーティン概念を操作化する必要がある。ルーティン概念の操作化について、Perrow (1967) は、タスクの例外数と分析可能性からルーティン内容の特定化を探り、タスクの多様性と分析可能性をルーティン化の測定手段として提案した。これは近年議論されている組織ルーティンの捉え方とは若干ズレがあるが、その意図は今日的である。すなわち、組織ルーティンの問題について机上の議論だけでは絵に描いた餅に過ぎないため、再現可能でしかも実証可能な議論にするためには概念の操作化が必要だからである。

また、組織ルーティンについては、そのコンテキストを明らかにすることも重要である。なぜなら、組織ルーティンの位置づけは、タスクをはじめとするコンテキスト状況が規定すると理解されるからである。この点について、Becker (2005) は「不確実性」、「タスクの相互依存性」、「時間制約」といったタスク特性が、反復的相互活動パターンにとって重要な先行条件であること

明らかにしている。この枠組みからいえば、タスク特性がきちんと記述されないと、タスク実施はルーティンのでなくなる。

## 4. 組織ルーティンの変化要因

### 4.1. 変化する組織ルーティンの構成要因

組織ルーティンの変化は組織にどのような影響与えるのだろうか。一般に、変化については、量的な変化と質的な変化の側面で捉えることが可能であり、この見方を援用すれば、組織ルーティンの変化に影響される要因は多様であることが推測される。

生物の場合、変化と進化は区別され、体重が重くなっただけでは変化といえても進化とは見なされない。生物は、代々継承されるはずの遺伝子が変化することによって、生物体そのものが質的に変化するからである。これと同じロジックから、組織ルーティンの変化は、単にルーティンを構成する要素間の組み合わせの仕方が漸進的に変わる場合と、ルーティンを構成する要素そのものが根本的に変化する場合に区分できるが、進化に相当するのは後者といえる。したがって、組織ルーティンの変化を議論するとき、変化の内容が漸進的なものと根本的なものでは、その説明モデルは異なってくるはずである。この点で本稿の議論は、どちらかという、前者に絞ったものといえる。

タスクの多様性と分析可能性という2次元でルーティンを捉えた Perrow (1972) の見解は、ルーティン概念の操作化に貢献したといえるが、ルーティンに関わるタスク内容の分析に偏り、タスクがどのように遂行されるか、換言するなら、タスク遂行のルーティンは捉えきれていないと批判される。そこで Pentland (2003) は、タスク内容のルーティン化 (routinization) でなく、タスクがいかに遂行されるかというルーティン性 (routiness) を測定する方法を開発した。それは、タスクそのものよりタスクの実行が重要であるからと認められるからである。

タスクが遂行されるルーティンの構成要因を考える場合、新幹線の定時運行例が好例だろう。新幹線の場合、定時運行の手順は既に確定されているが、天候、乗客の安全確保、座席指定、切符確認、時間管理、運転の引継ぎといった反復的行動パターンの構成要因は多様である。しかも、それらが相互に依存しあっており、天候や乗客など、不確実性の原因となる要因もある。こうした構成要因が整合すると、新幹線運行のルーティン業務がスムーズに遂行されるのである。

確かにBecker (2005) が指摘するように、組織ルーティンを構成する要因は、タスクの複雑性、相互依存、時間的制約、不確実性、担当者の交代であるが、タスク特性が組織ルーティンを規定する主要な要因であることは疑いない。タスク特性が組織ルーティンに影響するということは、タスク状況が異なれば、組織ルーティンの変化が求められることを意味する。換言すれば、組織ルーティンはタスクに依存するといえよう。そして、現実にはタスク要因が整合する中で組織ルーティンが作動するが、どのような組織ルーティンとなるかは、タスク特性次第なのである。

組織ルーティンは、既に指摘のとおり、一方で安定をもたらすが、他方、それ自体の変化も起こす。そして、この安定と変化を決定づけるメカニズムとして挙げられるのが組織コントロールである。組織コントロールは既存の組織システムが意図通りに動くようにする装置であるため、組織内で生じたルーティンを作動させる補助手段となる。しかし、組織ルーティンは組織コントロールが機能したとしても、結果的に変化することがある。それは、既述のように組織ルーティンを構成する諸要因が多様であり、それぞれが変化要因となり得るからである。組織ルーティンの構成要因は、タスク特性の他にルーティン行動の担当者なども入り、タスクの変更や、担当者の経験や交代がルーティン変化の必要条件 (Espedal, 2006) となるのは明らかである。

組織ルーティンの安定のためには、ポジティブなルーティン性を確保し、

ルーティンが不安定となるネガティブなルーティン性を排除するコントロールが求められよう。しかし問題は、ルーティン化を推進するためにコントロール強化が必要になると、それに応じてコストが増大するため、コストの観点からいえば、かえってコストを削減するようなコントロール弱化に至るという点である。これが組織コントロールの抱えるパラドクシカルな側面であり、この回避には、たとえば、コントロール効果の見通しが必要である。

基本的に、組織ルーティンは、その確立を決定づける要因としてのタスク特性、ルーティンを作動させる要因としての担当者特性、ルーティン結果を特徴づける環境要因から構成される。したがって、組織ルーティン変化の問題は、まずタスクの複雑性、タスクの相互依存性、時間の制約、不確実性といった諸要因に着目する必要がある。というのは、これらのいずれかでも変化すると、組織ルーティンが変化する可能性が高まるからである。ただし、諸要因のうち、何がどの程度変化すれば、組織ルーティンが変化するかは、まだ明らかでない。

#### 4. 2. 組織ルーティンの変化に影響する要因

組織ルーティンが作動する局面の変化が、ルーティン自体を変化させることがよく見られる。組織ルーティンを作動させる要因として挙げられるのは、行動パターン再現の頻度、行動パターンの多様性、担当者の行動特性である。この観点からいえば、組織ルーティンが作動中に変化するのとは、行動パターン再現の頻度が大幅に変わった場合、あるいは行動パターンの多様性が極端に多くなった場合、担当者交代の場合であり、そうした局面では組織ルーティン自体が変化せざるを得なくなる。

また多くの組織において、部分最適が必ずしも全体最適にならない、というロジックが通用する。このため、創発性を生かすルーティンの制度化をどのように展開するかが実践的な問題となる。これは、部門化の程度が問題であることを意味し、ルーティン化の限界を示唆するものである。ポジティブな創発性



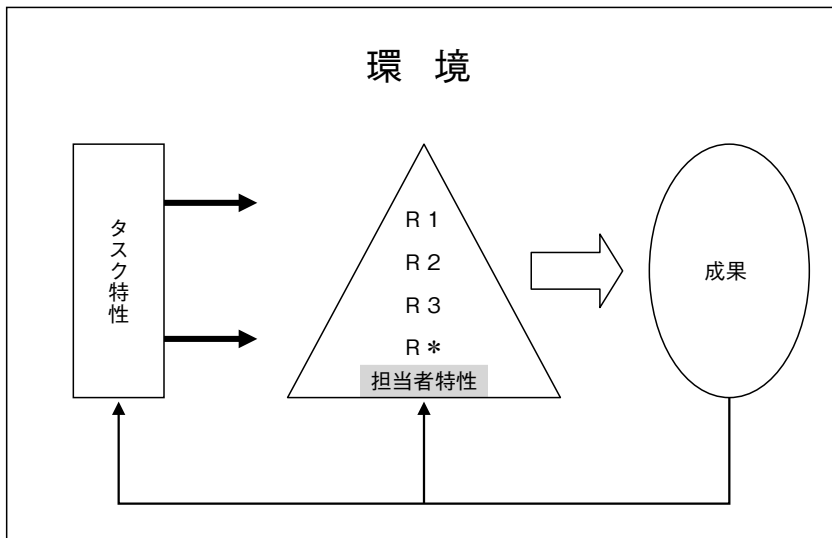
を誘発できるメカニズムとしての組織コントロールのあり方が問われるのはそのためである。組織ルーティンが変化するのは、既存のルーティンを確保するコントロール・メカニズムに機能障害が生じたからともいえ、ルーティンの変化は必然的にコントロール変化を余儀なくさせるのである。

組織ルーティンの作動は、逐次的にプロセスとして展開されるが、ルーティンの陳腐化するスピード、遂行のスピード、転換のスピード、影響の時間、反応時間、遅れ時間、反復度合いなど、多様な特性が見られる。したがって、これらの特性を軸にルーティン作動のメカニズムを描くことが可能であり、組織ルーティンのプロセスは、基本的に、多様である。そして、組織ルーティン遂行における変化は、こうした諸特性の変化を通じて起こるのものと理解できるため、組織ルーティンを変化させる要因は組織に内在しているといえるのである。

組織ルーティンが組織に及ぼす影響は、組織行動そのものばかりでなく、組織成果についても見られる。たとえば、組織ルーティンによって組織の調整とコントロールが容易になり、組織内コンフリクトも中断され、限定的な認知能力の活用が図られ、不確実性の削減、安定性確保、学習知識の集積などが実現されるのである。これらは、組織行動にとって重要な側面であり、組織ルーティンが組織に及ぼす影響の大きさを物語っている。しかし反面、これらが組織ルーティンの変化に影響することもある。なぜなら、組織にとっていい結果なら、それを生み出したルーティンを強化する方向に動くが、悪い結果なら、ルーティンの見直しに関心が移るからである。

組織ルーティンの変化は、タスクという構成要因だけでなく、ルーティンの作動要因である担当者やルーティン成果の影響も受けるのである（図1）。ただし、タスク特性が起因となって起こるルーティン変化、ルーティン遂行局面における変化、成果のもたらすルーティン変化など、組織ルーティンが変化する可能性は高いことが明らかであるが、どのように変化するかについてはまだ

図1 組織ルーティン変化の概念枠組み



不明な点が多い。

組織ルーティンの変化を意図通りに行うには、変化要因の把握とその操作化が必要である。しかし現状では、図1から分かるように、必要条件の提示に過ぎず、ルーティン変化を確実にする必要十分条件の提示までには至っていない。

組織ルーティンの変化について、各ルーティンを分析単位として実態調査を行おうとすると、いくつかの問題に直面する。組織ルーティンには行動側面、ルール側面、習性側面といった諸側面があるが、それを経験的に記述し、明確化するのには容易でない。また、現場の担当者として組織ルーティンの役割についてもつ知識が経験研究にどのような反映されるか、まだ明らかでない。ただし、実際に組織ルーティンのあり方によって、ルーティンそのものが影響されることは明らかである。そこで、本稿の分析で導出される大枠の仮説は以下のとおりである。

H1：組織ルーティンは単純になればなるほど安定する。

H2：組織ルーティンは複雑になればなるほど変化する。

## 5. 結び

組織ルーティンの変化は、基本的に、「適応」(Cyert & March, 1963)、あるいは「突然変異」(Nelson & Winter, 1982)という観点から論じられてきたが、両者の分析対象と分析次元は大幅に異なっている。前者は、組織内の各種ルーティンが、環境適応するため学習を通じて変化することを明らかにしたものである。これに対して後者は、組織の遺伝型としての行動パターンを組織ルーティンとして捉え、その変化は遺伝型の突然変異によって生じることを論じるものである。これらは、個々のルーティンとルーティンの束という対象の違い、短期と長期という時間軸の違いも背景にあり、組織ルーティン論としては対極をなしている。

本稿では、組織の行動レベルにおけるルーティンを研究対象とした。そして、組織ルーティンが抽象レベルから具体レベルまで広がりがあることを踏まえた上で、組織ルーティンの構成要因の相互の関係を明らかにすることによって、組織ルーティンを、ルールとか習慣といったメタファー的理解を越えたものとして捉えることができた。すなわち、組織ルーティンの操作化された変数要因の抽出によって、方法論的なインプリケーションを得るとともに、組織ルーティンの安定と変化の問題について新たな知見を確認することができたのである。

組織ルーティンは、組織の安定性をもたらすが、場合によっては変化のきっかけを与えることもある。一般に、組織ルーティンが確立すると組織の効率性は増大するが、それがかえって、環境変化に対して適応不全を起こす元であることが判明し、新たな組織ルーティンの模索が必要になる。すなわち、組織ルーティンは、安定すればするほど変化の可能性が高まるというロジックを有して

いるのである。

組織ルーティンの変化がいつ、なぜ起こるかに関しては、本稿で論じたようにコンテキスト依存的であるという理解が進んだ。しかも、ルーティン変化が組織において内在的に生起することが明らかにされた（Feldman & Pentland, 2003）。この点で、環境決定論的に組織ルーティンを説明する議論は妥当性を欠くといえるが、内生的な変化メカニズムを説明するモデルの開発もまだ不十分である。組織ルーティンは固定的であることが本質とされるため、市場や技術の変化を起因として外生的に変化するという見方との関連が整理しきれていないのである。

組織ルーティンの変化について内生要因を強調する見方は、構造的側面よりプロセス側面のルーティン担当者の特性を強調する傾向が強いが、ルーティン担当者にとって問題となるのは、「多様性」と「多義性」についてである。多様性は、客観的に把握可能な事実前提に関わるものであり削減可能である。しかし多義性は、価値観（人間観）が異なる決定主体間の価値前提に関わるものであり、その削減について合意が得られにくい。担当者間でルーティン対象の多義性問題がある場合、一定の合意が得られるようになるかどうかは、多義性削減の可否がカギをにぎることになる。また環境の捉え方に多義性問題が生ずれば、環境適応のルーティン変化において価値共有の必要性が高まり、ルーティンの定着メカニズムとして組織文化の浸透度合いが重要になってくる。したがって、ルーティン変化の問題解明において多義性の扱い方が重要な点といえるのである。

組織ルーティンの多義性問題は、目標達成の実現に関わる人間が多くなればなるほど、その人間をどのように捉えるかという人間観に依存するという側面がある。たとえば、X型（他律人間）からY型（自立人間）へと人間観（McGregor, 1960）を変えれば、組織ルーティンは変わらざるを得ない。ただし問題は、Y型のメンバーを前提としつつ、ルーティン対象となる要因につい

てメンバー間で Y 型組織という価値観の共有が図れない場合である。この場合、組織ルーティンは、異なる価値観をベースとする多義性の問題に直面することになる。

組織ルーティンを創り出すのは人間であり、組織ルーティンを変化させるのも同様である。仮説で指摘した組織ルーティンの安定と変化における「単純」と「複雑」の視点は、当然、ルーティン担当者によるものである。しかし、その担い手がどのように組織ルーティンを変化させ、新たに組織に埋め込んでいくかについては、まだ不明な点が多い。それゆえ、ルーティン担当者に焦点を当てた組織ルーティンの研究を進めることが必要であり、組織ルーティンの複合性と変化要因の関係、その実証研究が組織ルーティン研究に残された主要な課題といえよう。

付記：本稿は科学研究費補助金基盤研究(c)（課題番号：17530304）による研究成果の一部である。

注(1) 組織ルーティンの理解を妨げる次のような要因もある。すなわち、①ルーティンに多くの行為者が関わる点、②ルーティン業務を遂行する際に創発的行動が可能となる点、③ルーティンを構成する要素に関する知識が不十分な点、④技術革新によってルーティン構造が複雑さを増した点である。

(2) 本稿で取り上げているのは、組織ルーティンそのものや組織活動に及ぼすことに着目する機能的な捉え方であるが、それらとは異なる見方もある。すなわち、組織ルーティンは変化する状況に対する組織の適応力に影響する組織化のあり方を規定するものだという主張（Pentland & Rueter, 1994）である。

#### 参考文献

- Becker, M. C. 2004. Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13: 643-677.
- Becker, M. C. 2005. A framework for applying organizational routines in empirical research: Linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial and Corporate Change*, 14: 817-846.
- Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G. 2005. Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14: 775-791.
- Cohen, M. D. 1991. Individual learning and organizational routine: Emerging connections. *Organization Science*, 2: 135-139.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. G. 1996. Rou-

- tines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5: 653-698.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. 1994. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5: 554-568.
- Cyert, R. N., & March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Espedal, B. 2006. Do organizational routines change as experience change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42: 463-490.
- Feldman, M. S. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11: 611-629.
- Feldman, M. S. 2003. A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12: 727-752.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. S. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48: 94-118.
- Feldman, M. S., & Raffaelli, A. 2002. Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39: 309-331.
- Giddens, A. 1976. *New Rules of Sociological Method*. Hutchinson. (松尾精分・藤井達也・小橋正敏訳『社会科学の新しい方法規準』而立書房, 1987年)
- Howard-Grenville, J. A. 2005. The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. *Organization Science*, 16: 618-636.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. (高橋達男訳『新版 企業の人間の側面』産業能率短期大学出版部, 1970年)
- Nelson, R. R. 1991. Why do firms differ and how does it matter?, *Strategic Management Journal*, 12 (special issue), 61-74.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- 大月博司 2004. 「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営学論集』 1 : 79-91.
- Pentland, B. T. 2003. Conceptualizing and measuring variety in organizational work processes. *Management Science*, 45: 425-443.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. 1994. Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39: 484-510.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. 2005. Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14: 793-8145.
- Perrow, C. 1967. A framework for comparative organizational analysis. *American Sociological Review*, 32: 194-208.
- Teece, D. J., & Pisano, G. 1994. The dynamic capability of the firms. *Industrial and Corporate Change*, 3: 537-556.
- Weick, K. 1990. The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16: 571-593.